



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ALEXANDRE POSSEBON

**O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO
ATO DE DELEGAR**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2020

ALEXANDRE POSSEBON

**O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO
ATO DE DELEGAR**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Esp./Mestrando Eloy Demarchi Teixeira

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2020

ALEXANDRE POSSEBON

**O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO
ATO DE DELEGAR**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Esp./Mestrando Eloy Demarchi Teixeira

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Esp./Mestrando Eloy Demarchi Teixeira
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof^a. M^a. Ranice Pedrazzi Pozzer
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Restinga Sêca, dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir realizar este trabalho, com muita saúde durante toda essa trajetória acadêmica, que ele sempre permita alcançar projetos maiores e que eu possa sempre estar buscando capacitação a fim de desenvolvimento e realização de vida. Sou grato a meus pais por contribuírem com a realização desse sonho, desse ciclo, por sempre estarem ao meu lado proporcionando o incentivo e o suporte necessário para tornarem toda essa caminhada possível e menos árdua.

À instituição Antonio Meneghetti Faculdade, por todo carinho, dedicação e ensinamentos através do conhecimento teórico, prático e vivo que sempre foi fomentado e instigado pela faculdade como um todo. Por abrir nossos olhos, nossa cabeça e tocar nosso coração para nos tornar líderes em primeira pessoa, através de um egoísmo sadio e, como consequência, tornar nosso contexto melhor, pois se queremos mudar o mundo, devemos começar pelos pequenos detalhes da nossa própria vida. A dizer não a um assistencialismo travestido, muitas vezes, de bem feitorias, seja de quem for, e que isso não agrega para nosso crescimento e desenvolvimento. Pelo incentivo, através de todos os professores, e aqui faço um agradecimento especial a professora Prof^ª. Dr^ª. Vônia Engel, que não mediu esforços para a estruturação do trabalho e sempre que foi necessário suporte, e aos professores da minha banca examinadora, Prof^ª. M^a. Ranice Pedrazzi Pozzer, Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch e orientador Prof. Esp./Mestrando Eloy Demarchi Teixeira. E aos demais professores, nossos mentores que cruzaram e facilitaram o caminho através de muito conhecimento ao longo desse período de quatro anos, os quais se tornaram nossos amigos, conselheiros, deram puxões de orelhas, e que, com certeza, têm uma grande parcela nessa construção, nesse amadurecimento ao longo desse período intenso. Sou mais agradecido ainda em poder dizer, com toda a certeza, que encerro essa etapa, maior e melhor comigo mesmo.

Aos meus colegas, sendo que muitos se tornaram amigos e que serão para o resto da vida, mesmo que a distância e o tempo nos aparte, alguns ficaram pelo caminho e seguiram outras trajetórias e outros estão até o fim dessa caminhada que nos propomos desde o dia em que fizemos nossa inscrição para ingressar na faculdade, no curso de Administração, e a esses quero agradecer pelos dias de luta e dias de glória, porque, assim como toda grande batalha, tivemos dias bons e dias não tão bons, assim como na vida, e isso é uma lição. Compartilhamos histórias, vivências, experiências, modos particulares de ver e entender a vida, na medida que entendemos essas diferenças como algo positivo, significa que

entendemos o real significado da vida, que precisamos nos construir a partir dessas minúcias e entregar de volta em resultado de valor para a vida como forma de gratidão.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, a meus pais, Mauro José Possebon e Neiva Simon Possebon, e a todas as pessoas que permitiram e colaboraram para que essa caminhada se tornasse possível e realizável. A meus pais, a compreensão de que a distância se fez e faz necessária em alguns momentos da vida para que a gente possa construir-se sozinho, criar nosso próprio caminho, mas sempre seguindo os valores deixados por vocês, por todo carinho e amor, por comprarem nossos sonhos e ajudar a torná-los realidade. Com certeza, sem vocês, o caminho seria muito mais árduo e dificultoso, e com a graça de Deus vocês fizeram parte de várias passagens ao longo da minha trajetória e estão presentes em mais uma.

Presto também uma dedicatória a minha namorada, Daniela Rodrigues, por sempre estar ao meu lado ao longo desse percurso, foram anos, dias e minutos de muita dedicação, sapiência de que não seria fácil, e não foi, mas foi desafiador e visualizando todos esses momentos que passamos juntos ao longo dessa trajetória, percebo que esse desafio nos construiu, nos avigorou com a força um do outro em sempre procurar ser um alicerce, um afago ou uma palavra de conforto para seguir em frente e tornar essa passagem possível.

Epígrafe

E quanto mais vocês são, mais querem se tornar. É uma teologia constante, por isso quanto mais se tem prazer, mais se quer prazer, quanto mais se é, mais se quer se tornar. É preciso um outro – que ele estime, que para ele é importante – mas aquele outro que lhe é instrumental, de passagem. Substancialmente, enquanto o homem concebe a vida dentro do dever, ainda é pequeno, tem necessidade de exemplos que são maiores e avançados

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2016.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1. As quatro fases da delegação.....	23
Quadro 2. As funções do método.....	27
Quadro 3. Comparativo entre as técnicas de coletas.....	29
Quadro 4. Dados dos líderes empreendedores.....	32

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

Figura 01. Resultados das análises.....	44
---	----

RESUMO

O empreendedorismo é uma das alternativas para a criação de novos negócios e que contribui para o estímulo ao desenvolvimento da sociedade. Mas, para isso, é preciso comportamento de líder. É necessário fazer deslocamento e crescimento de meios para centrar o verdadeiro sentido da vida. É determinante saber dar para ser e, como parte disso, está o ato de delegar. A delegação é uma das ferramentas mais importantes numa gestão empresarial, pois contribui para a motivação da sua equipe e para o desenvolvimento, primeiro, de seus colaboradores, pois ganham autonomia e entregam um resultado de valor, e, segundo, para seu negócio. O objetivo desta pesquisa foi compreender o ambiente do empreendedorismo, devido a uma enorme curiosidade em entender as facetas desse contexto e, com isso, gerou-se o problema de pesquisa que visou entender quais são os comportamentos dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia, na execução do ato de delegar. A pesquisa foi realizada no mês de outubro de 2020, na região da Quarta Colônia, RS, Brasil, contando com a participação de sete empreendedores desta região. O resultado ou sucesso no ato de delegar passa pelos comportamentos e capacidades dos líderes, pois segundo eles, para delegar é preciso ter domínio e conhecimento. Ser empreendedor é ter um projeto, no qual nasce o seu negócio e o líder.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Aspectos comportamentais do líder. Ato de delegar. Liderança.

ABSTRACT

Entrepreneurship is one of the alternatives for the creation of new businesses, which contributes to stimulating the development of society, but, for that, leader behavior is necessary. It's also necessary to move and grow means to focus the true meaning of life. It is crucial to know how to give to be, and, as part of that, is the act of delegating. Delegation is one of the most important tools of business management, as it contributes to the motivation of your team and to the development, first, of your collaborators, as they gain autonomy and deliver a valuable result, and second, for your business. The objective of this research was to understand the environment of entrepreneurship, due to an enormous curiosity in understanding the facets of this context and, with that, the research problem was created that aimed to understand what are the behaviors of entrepreneurial leaders in the region of the Quarta Colônia, in the execution of the act of delegating. The research was made in October 2020, in the region of Quarta Colônia, RS, Brazil, with the participation of seven entrepreneurs from this region. The result or success in the act of delegating depends on the behaviors and capacities of the leaders, because according to them, to delegate it is necessary to have mastery and knowledge. Being an entrepreneur is having a project, in which your business and the leader is born.

Key words: Entrepreneurship. Behavioral aspects of the leader. Act of delegating. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 As capacidades dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar	17
2.2 Os aspectos comportamentais dos líderes empreendedores no ato de delegar	19
2.3 Os líderes empreendedores e a execução do ato de delegar.....	22
3 MÉTODO.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora vem sendo discutida por pesquisadores como uma estratégia que contribui para o estímulo ao desenvolvimento, mas, para ser um empreendedor, é preciso habilidades, competências de gestão e comportamento de liderança. Esse comportamento de liderança é adotado pelos empreendedores para promover as mudanças organizacionais necessárias ao crescimento de seus negócios. No entanto, para ser um líder, é essencial o saber dar unidade de função a uma ação múltipla de exigências, capacidades e meios. O objetivo, neste sentido, é definido a partir do corpo ou contexto social.

Para Meneghetti (2013a, p. 126), qualquer sujeito que faça movimento de deslocamento e crescimento de meios é um pequeno ou grande líder. “Na arte de viver, para centrar o sentido da vida, é determinante saber dar para ser. Entre as muitas formas da vida, não existe nenhuma que prenda e depois permaneça estática”. Ainda conforme o autor, cada coisa é vivente na medida em que metaboliza e recicla, retira e oferece novamente. No âmbito do tema, saber dar para ser, o dar não é como a religião que faz crer, algo de heroísmo, é algo simples como consequência ao fato de existir: mais sabe dar a pessoa que é grande, e menos sabe dar a pessoa que é pequena.

Para Rothenbüler (2006), as mudanças na sociedade, numa época de incertezas e instabilidades, exigem adaptações constantes no ambiente organizacional, interferindo no comportamento e no ingresso do empreendedor na organização e nas relações de trabalho. A busca pelo entendimento de liderança e gestão vem ao encontro da melhoria das relações humanas em ambientes organizacionais, bem como no entendimento dos mecanismos que provocam desconforto no ato de delegar e podem ajudar a superar ou minimizar possíveis sentimento de perda de poder e de controle da situação.

Ainda conforme a autora, a verdadeira delegação é identificada imediatamente pelos subordinados quando cria confiança e identificação com as atitudes ou vontades do líder; quando sucessos e fracassos são compreendidos como vivências; quando eles percebem que, na relação entre toda a administração e todos os colaboradores, existe respeito, crença e confiança, e que todo esse ambiente agrega-lhes a autoconfiança, a autodeterminação e eficiência pessoal. Essas qualidades, portanto, poderão ser ou estimuladas ou inibidas pelas crenças culturais e pelas normas do ambiente organizacional derivadas do exercício de uma delegação baseada no uso da autoridade ou do controle (ROTHENBÜLER, 2006).

Para os autores Hughes, Ginnett & Curphy, (1996), existem cinco pontos essenciais ao delegar: a) consentir ao líder dedicar-se com maior fervor às tarefas primordiais e que são de sua única competência; b) facilitar a o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e com o aumento da qualidade da tomada de decisões, com a troca de informações entre colaboradores e líderes; c) gerar um clima organizacional motivador; d) incentivar que o talento e a competência dos colaboradores sejam elencados e demonstrem os potenciais de cada um para futura evolução de cargo; e) exercer a promoção da autonomia da tomada de decisão dos colaboradores, a fim de que estes estejam aptos a decidir nos casos de ausência e/ou impedimento do líder.

Rothenbüler (2006) cita que, do ponto de vista da organização, quando bem executado, o ato de delegar pode ser uma ferramenta motivadora, uma vez que implica um modo de gestão que permite aos colaboradores desenvolver técnicas que, de outro modo, não seriam aplicadas, com uma atuação e execução profissional baseada no compartilhamento de incumbências com a chefia. Dentro desse pensamento, pode-se entrelaçar como vantagens potenciais da delegação.

Na concepção de Maximiano (2010), a liderança é a realização de uma meta e estar motivado auxilia a liderança. Ainda conforme o autor, a motivação é ampla em seu significado, porém exclusiva em seu objetivo, ela indica o comportamento de uma pessoa que é motivada por alguma causa, seja ela para ganhar dinheiro, para trabalhar ou para realizar-se. Sempre haverá um motivo que movimenta o comportamento do ser humano, seja ele de motivação interna, interesse próprio ou motivo externo, influenciado por outras pessoas ou referências.

Na visão de Meneghetti (2013), quem ama trabalhar decidiu que a vida é bela, é maravilhosa e ocasião para ser alguém. Não faz greve contra a vida: a vida opera e ele também opera. Por isso, o empresário é uma afirmação de positividade, de valores e qualquer coisa que ele faça é uma colaboração à vida, de modo que fazer parte dela é um ato de amor: A vida é uma oportunidade de protagonismo. O autor afirma que um líder deve amar o objeto que produz. Deve gostar dele, deve vivê-lo, senti-lo, pois o amor sobre o objeto que produz, que vende, transmitirá sua semântica de sucesso aos outros. O amor do líder pelo seu produto ou pelo que faz é uma atração: o cliente que vai comprar dele sente-se participe de uma liderança. O líder deve amar essa sua vocação, ao fundo de cada grande líder, há uma vocação: ser daquele modo, significa ser uma palavra profunda da vida, um potencial que a vida faz à coletividade: presenteia um verdadeiro líder, capaz de dar soluções a muitos, ele

deve amar e desenvolver esse potencial, além disso, deve atuar continuamente em sua ambição, definindo claramente os seus objetivos.

Segundo Natsume (2016), vislumbrar um futuro melhor, definir objetivos significativos e efetivamente buscá-los de forma funcional são aspectos que devem fazer parte do escopo de todo bom líder. O autor afirma que, para colocar esses comportamentos em prática no ambiente corporativo, é preciso ser um líder de si mesmo. Complementa que, tendo em mente que a liderança é um caminho solitário, que exige a tomada de decisões difíceis ao longo de sua trajetória, a única forma de se manter firme nessa caminhada, com inspiração, motivação e energia em alta, é liderando com o coração, com a intuição, seguindo um projeto de vida. Ressalta-se que um ambiente organizacional dinâmico, onde os líderes empreendedores são direcionados quase que a todo instante à tomada de decisões e a fazer escolhas no ato de delegar, é fundamental conhecer-se em primeira pessoa, para entender as diversas percepções e ser o mais assertivo possível ao enfrentar essas situações corriqueiras para quem é líder.

O líder precisa entender que ao delegar e operar seu comportamento, seu modo de conduzir, de pensar e formalizar seus projetos ou ideais, suas capacidades estão presentes em todos os cantos da empresa, seja isso de modo consciente ou não. Cabe-lhe destinar um tempo para essa verificação e perceber se isso está sendo positivo ou não. Ao delegar, ele compartilha responsabilidades, transfere e atribui tarefas a uma pessoa que julga ser capaz, deposita confiança ao destinar aquele projeto que é seu a uma determinada pessoa. O líder precisa entender que o modo com que ele delega e percebe isso também interfere no modo com que a pessoa executará determinada ação, e a medida que ele tem essa percepção de qual modo, de que maneira, ele, a empresa e seus colaboradores podem ser mais funcionais ao escopo.

Para delegar de maneira assertiva, é importante que o empreendedor, o tomador de decisões e destinador de tarefas, depois de entender que a empresa é seu reflexo e o que o motiva, ele deve verificar constantemente seus delegados com intuito de mantê-los ativos, consistentes na entrega de suas tarefas e resultados à empresa, verificando, corrigindo periodicamente para intencionar e orientar os delegados a manterem-se conexos nas suas atividades e, como benefícios desses processos, poderem ser atribuídos novos desafios com finalidade de desenvolvimento pessoal e profissional, geração de confiança e agregação de valor, tanto ao líder empresário como para o delegado.

Acerca desses fatores de comportamento, suas capacidades e diferentes percepções no ato de delegar do líder, em que uma grande fatia das decisões não são somente sobre números, relatórios gerenciais e balancetes, mas de decisões intuitivas baseadas nas percepções, sensações e sentimentos cabem somente ao líder decidir e ter o entendimento que isso pode refletir em toda a organização.

Quando o líder delega, ele vai além de simplesmente destinar uma tarefa a uma pessoa de confiança, ele está compartilhando parte de seu projeto, partindo do próprio egoísmo sadio, realiza a si mesmo e ao interesse dos demais, através de desenvolvimento e crescimento. O líder ao tomar decisões e delegar tarefas, primeiro, deve ter consciência e ser líder de si mesmo, deve ter objetivos bem traçados, saber como atingi-los e, depois, ter a percepção de que a empresa é exatamente o seu reflexo, que seus modos estão postos, mesmo que, subjetivamente e inconscientemente em cada canto, por isso, acredita-se que esta pesquisa é de extrema relevância e contemplação não somente para a curiosidade do pesquisador, mas para todos os líderes empreendedores e pessoas que têm o desejo de empreender.

Por atuar em um cargo de gestão e, conseqüentemente, ter de delegar tarefas a outras pessoas, almejando, futuramente de ter o seu próprio negócio, surgiu o interesse em entender como os líderes empreendedores, que já têm o seu negócio consolidado, comportam-se na execução do ato de delegar. Com isso, esse tema foi escolhido com a motivação para entender como os principais líderes empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil, têm a percepção sobre seu modo de delegar, entender como esses gestores veem seus comportamentos e quais impactos ele tem sobre o modo da empresa de atuar. Contemplar, além disso, quais as capacidades do líder ao tocar o negócio, como isso é percebido dentro da sua organização ou equipe e como seu projeto é evidenciado.

Neste sentido, esta pesquisa abordou uma análise sobre como os líderes empreendedores da região da Quarta Colônia, RS, Brasil, percebem as suas capacidades no ato de delegar tarefas e têm o entendimento dos seus comportamentos e o reflexo dele à sua empresa, o que os motiva para entender também o momento exato de agir, interferir, tornando-os mais assertivos e para verificar se as tarefas atribuídas aos seus delegados estão sendo executadas, conforme as exigências da empresa e do gestor. Com o ato de delegar, os líderes conseguem otimizar tarefas, extraindo o máximo de seus colaboradores, que obterão novos desafios e, a partir da entrega dos resultados, evoluem, ganham confiança e desenvolvem-se nesse ciclo que se pode denominar de virtuoso.

Devido a todos esses aspectos citados e uma imensa curiosidade do autor em compreender esse ambiente do empreendedorismo e uma forte pulsão em ter o próprio negócio, surgiu o problema de pesquisa, que visa entender e responder a seguinte pergunta: quais são os comportamentos dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia na execução do ato de delegar?

Tendo como objetivo geral demonstrar o comportamento dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia na execução do ato de delegar, para auxiliar com a coleta dos dados para responder o problema, a pesquisa conta com os seguintes objetivos específicos: 1. Identificar quais são as capacidades dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar; 2. Descrever quais são os aspectos comportamentais dos líderes empreendedores no ato de delegar; 3. Relatar como os líderes empreendedores da região da Quarta Colônia executam o ato de delegar. Esses objetivos foram adotados, pois acreditou-se que, com eles e com toda a construção teórica, seja possível compreender alguns aspectos e comportamentos dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia.

Quanto aos aspectos metodológicos, foram feitas sete entrevistas com roteiro semiestruturado com perguntas descritivas. Os roteiros foram aplicados, com o prévio consentimento, a sete empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil. Após a identificação e análise de conteúdo foi efetuada a correlação dos aspectos da personalidade do líder no ato de delegar, com os elementos predominantes presentes na constituição da cultura organizacional e seus impactos.

Em relação à estrutura do trabalho, ele está dividido da seguinte forma: as capacidades dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar; os aspectos comportamentais dos líderes empreendedores no ato de delegar; os líderes empreendedores e a execução do ato de delegar.

Os resultados contemplam os variados tipos de comportamentos dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia na execução do ato de delegar e suas capacidades, como eles percebem a delegação, quais critérios que usam para delegar e para que serve a delegação no ponto de vista de cada líder.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a fundamentação teórica é formada por obras ou trabalhos que tenham chegado ao conhecimento do autor, para que haja embasamento e que ela seja formulada de tal maneira que possa dar sustento e servir de guia na pesquisa. Neste tópico, serão discutidos pontos que envolvem o tema central através dos pensamentos de autores específicos, assuntos como delegação, empreendedor, gestor, liderança, colaboradores, relacionamento, comportamento, capacidade, motivação, serão tratados no devido referencial, dando, assim, suporte para a pesquisa.

2.1 As capacidades dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar

De acordo com Meneghetti (2013), ao analisar a descrição de um movimento econômico, ninguém soube delinear a simplicidade interior na gestão do negócio, que é típica do líder: a sua gestão intuitiva. O autor ainda cita que os escritos de economia apresentam várias versões discrepantes, mas concordam que, para resolver as contraposições, é necessária a exclusiva presença e capacidade do líder. Ele segue dizendo que isso não se sabe e nem se entende, mas se vê quando o homem intervém e sabe colocar em sinfonia as presenças que destoavam, que causavam a impossibilidade econômica.

O líder assim compreendido, é um técnico da própria intuição, ele zela por um projeto, pelo qual desenvolve a si próprio, através de um egoísmo sadio, contribui ao contexto que está inserido, a sociedade e delega partes desse projeto para que ele continue crescendo, ampliando e fazendo com que outras pessoas possam crescer através do seu projeto.

Conforme Serra (2015), o processo de delegar do líder é dar autoridade, responsabilidade, pois a delegação é considerada um dos instrumentos mais importantes da gestão, seja por favorecer o desenvolvimento e a motivação de seus colaboradores, seja para reforçar a produtividade de sua equipe. Serra ainda afirma que o ato de delegar do líder permite desenvolver seus próprios colaboradores, compartilhando uma parte de seu trabalho, ganhando tempo para tarefas mais importantes e isso envolve o que delegar, a quem delegar e como delegar.

Em conformidade como Meneghetti (2013), a intuição é a capacidade de saber as conexões simples, as relações diretas dos conjuntos para um escopo, que, uma vez definido, instaura imediatamente o organograma da realização. O autor complementa assinalando que o líder vê e faz, ele é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema, que, com simplicidade, sabe pôr ordem entre os reais. Acrescenta ainda que essa capacidade que se tem ou não se tem, quando se tem tudo funciona, mas se, de outra forma, a própria empresa, o dinheiro, as iniciativas, os diplomas, os cursos não valem de nada, podendo encontrar essas causas em três tipos de limites: de natureza, de complexidade e de competência.

Segundo Serra (2015), é sempre um grande desafio ter subordinados, pois são pessoas, e pessoas não vêm acompanhadas de um manual de uso. Para dificultar ainda mais, são pessoas pelos quais o líder é, em grande parte, responsável pelos seus desempenhos. O autor acresce que o líder precisa saber pedir e cobrar, apesar de parecer simples, não é nada simples, pois existem muitas dificuldades em pedir de forma clara e cobrar de forma correta. A autora afirma que, conceitualmente, pode-se dizer que a delegação é o meio pelo qual o líder renuncia a uma parte de sua autoridade, investindo-a em um subordinado, com o qual estabelece um vínculo de responsabilização, mas a responsabilização nunca é delegável.

Conforme Meneghetti (2013), o líder deve ter a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes e subordinados e ela deve ser caracterizada por saber servir o íntimo dessa identidade deles. Além disso, deve possuir capacidade de ordem funcional e geral para examinar as partes da sua empresa, de modo orgânico no contexto de serviço. Ele vigia contemporaneamente a poli funcionalidade dos diversos setores e diversos modos de sua empresa, além de ver sua ação ecossistêmica. O autor indica que é preciso ter capacidade para examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio *business*, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho, visto que é preciso examinar as semânticas de clientes, dirigentes, operadores, vendedores, todos aqueles que se encontram em torno do negócio.

Serra (2015) indica que, para isso, o líder deve fornecer objetivos, dar instruções, dar prazo, autoridade e confiança, controlar, avaliar e saber delegar com eficácia, o que significa dar a tarefa certa à pessoa certa, para que o trabalho se desenvolva de forma mais eficiente e produtiva. A autora complementa que líderes devem saber delegar, a delegação de poder de maneira criteriosa aumenta o poder de quem o delega, assim como o líder amplia sua influência, o colaborador adquire maior incentivo para trabalhar e o mais importante é que quanto mais delega atribuições, mais o líder penetra na essência de sua função.

Meneghetti (2013) ainda cita que o líder necessita ter a capacidade de prever ou antecipar o movimento de produção e distribuição, em que sabe imediatamente como as coisas acontecerão na sua empresa e modifica-as em antecipação, antes de qualquer crise. É sua natureza, o seu ofício específico. Ele deve estudar a sociedade continuamente, porque deve saber antes dos outros o que está para acontecer. Ele explica que o líder tem de saber que não existe função sem pessoa, que, primeiro, deve encontrar e personalizar o próprio caminho. Feito isso, deve saber encontrar a pessoa específica para aquele trabalho, que goste e que queira fazê-lo, a primeira riqueza é sempre a pessoa: se não se encontra, é melhor desistir ou fazer sozinho.

O líder deve ser dotado de intuição, desenvolver-se através do seu projeto para contribuir ao contexto em que está inserido, fazendo com que outras pessoas possam desenvolver-se. No processo de delegar, o papel do líder é dar autonomia, responsabilidade, pois a delegação é considerada uma das ferramentas mais importantes da gestão e isso tem um impacto direto no desenvolvimento e na motivação da sua equipe. O líder deve ter a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes e colaboradores, deve servir o íntimo dessa identidade deles, além da capacidade de prever e antecipar o movimento da sociedade, deve estudá-la constantemente para saber com antecipação em relação aos demais.

O líder deve ser espelho para sua equipe e um grande motivador. O seu comportamento pode influenciar a maneira como os liderados encaram o dia a dia e como se comportam também dentro da empresa, pois seus atos afetam diretamente as pessoas que estão sob sua liderança. As competências comportamentais, em muitos casos, têm sido mais relevantes do que as competências técnicas.

2.2 Os aspectos comportamentais dos líderes empreendedores no ato de delegar

O empreendedorismo tem aguçado o ímpeto nos meios acadêmicos já faz bastante tempo. Um dos aspectos mais relevantes no núcleo dos debates sobre empreendedorismo é o papel do líder no processo empreendedor ou, de forma mais objetiva, o papel do empreendedor no âmbito do empreendedorismo. (CUFF, 2002).

No âmbito das discussões sobre o empreendedorismo, existem outros temas, igualmente ou ainda mais instigantes, que estimulam a pesquisar nesse campo, especialmente a questão da liderança como elemento do perfil comportamental do empreendedor e a sua relação com o processo de mudança organizacional, característico da etapa de consolidação e

crescimento de novos negócios. (MCLEAN, 2005; HILL, 1999; MANZ, 1986, FAY; LÜHRMANN, 2004; GOODMAN; ROUSSEAU, 2004; HANNAN; PÓLOS; CARROLL, 2003).

O comportamento empreendedor tem recebido expressiva atenção por parte dos pesquisadores, uma vez que pesquisas sobre comportamento empreendedor e liderança são bem mais escassas e, em sua maioria, remetem à questão fundamental do empreendedor visto pela ótica dos atributos de personalidade versus uma abordagem comportamental (DALGLISH; EVANS, 2000). A lacuna que se observa nessa área do conhecimento é a de um trabalho que busque relacionar, simultaneamente, tais variáveis. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar os comportamentos de liderança que o empreendedor utiliza na execução do ato de delegar, para estimular as mudanças organizacionais na sua equipe e na sua empresa, que visam promover o crescimento de ambas as partes.

Segundo Meneghetti (2013), configurar e delinear o caráter, o estilo de vida e a regência do poder de um líder autêntico não é difícil, o que se torna difícil é traduzir essa proporção de ação – o líder –, o que alguns infantilmente aspiram-na, mas não têm os pressupostos para tal.

Meneghetti afirma:

O psicólogo não pode ensinar como se faz business, não é seu ofício e não possui uma inteligência adequada. Exatamente como um psicólogo não pode ensinar a um piloto de fórmula 1 como se guia um automóvel. O *businessman* possui uma própria especialidade, por natureza e por formação; possui já uma preparação técnica por natureza sobre como se faz dinheiro e sobre como se instauram as relações pessoais (MENEGETTI, 2013, p. 65-68).

O autor ainda assinala que um grande *businessman* jamais deve enganar e fazer ações desonestas que gerariam diminuição da sua imagem, ele deve ter uma dignidade moral transcendente na arte do comércio, porque o dinheiro tem uma sacralidade. Ele acrescenta que um grande homem não pode enganar, por natureza e estilo de inteligência. Menciona, ademais, que em todas as trocas deve haver uma intrínseca honestidade e proporção entre as partes, se não for desse modo, seria uma relação infantil e desonesta, portanto, o grande *business* deve ser um exercício de honestidade do ganho (MENEGETTI, 2013).

Conforme Meneghetti (2013, p. 93): “O líder é uma pessoa que pode e sabe administrar o poder do próprio corpo social, garantindo a este identidade funcional, e conseqüentemente, crescimento”. Ele discorre ainda que pode fazê-lo porque é dotado de

respostas eficientes às exigências de ordem e desenvolvimento do próprio corpo social e que isso pode ser entendido como carisma e preparação histórico-cultural em relação à situação. O autor finaliza enfatizando que o poder é qualquer potencial disponível naquele instante: psicológico, emotivo, político, econômico, legal, o que vai ser formalizado através de seu comportamento.

O comportamento também é pesquisado sob a visão a respeito de como os empreendedores conduzem o seu negócio, dão significado às suas experiências e vivências e fornecem escopos para suas ações. Com isso, compreender, decifrar e prever o comportamento do empreendedor torna-se elemento crucial para os interessados nessa área. A personalidade dos empreendedores afeta altamente o comportamento e execuções no processo empresarial, como no discernimento das oportunidades, na tomada de decisão, na avaliação e nas decisões de risco. Assim, o estudo sobre o comportamento empreendedor envolve o desenvolvimento e gestão que agregam valor às empresas e suas equipes, tornando o líder empreendedor mais assertivo. (AMARAKOON, et al, 2018).

Meneghetti (2013, p. 93) considera que o líder nunca é genérico, mas sempre específico, e a sua intuição volitiva apresenta características superiores de um dirigente, segundo a projeção das leis da natureza. Para o autor, o líder, como dirigente, tem os seguintes dotes: visão imediata da situação das relações do contexto; impulso de decisão centrado sobre a contenção provisória e reação à pressão da fratura; eliminação do processo-vetor sintético do corpo; estabelecimento das proporções em equilíbrio com o vetor.

Já para Yukl, Gordon e Taber (2002), a liderança executada pelo líder é um fator preponderante na disseminação das práticas de delegação. Assim, a tipologia desenvolvida indica três comportamentos que caracterizam o líder:

- comportamentos de tarefa: liderança voltada para operacionalização das atividades;
- comportamento de relacionamento: liderança voltada para desenvolvimento dos colaboradores;
- comportamento de mudança: liderança que avalia os diversos ambientes que a empresa está inserida.

Corroborando sobre os comportamentos do líder empreendedor, Chemers, Fieldler (1981, p. 35) citam que:

A forma de liderar dos administradores é obviamente importante para o empregado e para a organização em geral. É importantíssimo para você se seu administrador lhe diz que você está realizando um bom trabalho e merece um aumento, ou que você é

incompetente e deve ser demitido. O modo pelo qual o administrador se comporta com relação a seus subordinados influi no movimento total do trabalho, na satisfação dos empregados e, claro está, em seu desempenho.

Meneghetti (2013) contrapõe dizendo que o líder é alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo. Uma vez que se delineou a superior capacidade e individuou-se ao escopo, os meios substanciais e existenciais da personalidade do líder são três: a formação cultural, ele deve ser um homem informado sobre a cultura do seu país e do seu ambiente, assim como, no campo operativo pré-escolhido, ele deve ser o máximo expert e deve ser um artista no saber orquestrar as relações com os diversos agentes no seu contexto. O autor continua com os outros dois pontos que são a transcendência dos estereótipos, que significa colocar-se antes, colocar-se acima das partes, de estar acima das morais e das culturas correntes. Por sua vez, o terceiro ponto trata sobre o conhecimento ontopsicológico com as três descobertas que fez, que são o *Campo Semântico*, *Monitor de Deflexão* e o *Em Si Ôntico*.¹

Os aspectos comportamentais do líder empreendedor têm relevância para o crescimento da sociedade, pois, a partir do desenvolvimento no seu contexto, tem alcançado expressivos resultados para si, sua equipe e sua empresa. Ao analisarem-se essas informações, cabe ressaltar que, cada vez mais, a figura do líder empreendedor vem se tornando vital para tais avanços. Devido a esse crescimento, expansão, a execução do ato de delegar torna-se uma ação imprescindível para o negócio, pois ninguém consegue tocar seu negócio sozinho, dando conta de tudo e todos, é preciso delegar ações e tarefas para que se possa cuidar de assuntos de maior relevância e de cunho exclusivo do líder.

2.3 Os líderes empreendedores e a execução do ato de delegar

De acordo com Meneghetti (2013), para entender qual a motivação que está prevalecendo na delegação, é necessário entender as fases do processo de delegação. O autor está se referindo às fases inconscientes que são verificadas durante o estabelecimento da

¹ Para o aprofundamento das três descobertas do Professor Acadêmico Antonio Meneghetti, sugere-se o Manual de Ontopsicologia. MENEGHETTI, Antonio: Manual de Ontopsicologia, tradução Ontopsicológica Editora Universitária. – 4. ed. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2010 520 p.

relação de trabalho, que ele chama de as fases não observáveis pelos sentidos, conforme contempla o quadro, a seguir, de maneira bem explícita.

Quadro 1. As quatro fases da delegação

I fase: abertura	Nesta fase, há uma abertura e disponibilidade por parte de ambos. O delegante pergunta-se o que realmente sabe fazer o colaborador e no que lhe pode ser útil na empresa; da outra parte, há a disponibilidade em receber dados e informações. Nesta fase, instaura-se a predisposição à futura colaboração. (MENEGETTI, 2013)
II fase: aquisição	Nesta fase, são adquiridos os dados, informações, tudo facilitado por uma forma de curiosidade, novidade que facilitam o ensino por parte do delegante e uma disponibilidade maior por parte do delegado. É uma fase crucial que, se não for bem gerida, poderá voltar-se contra a empresa. As informações dadas devem ser somente aquelas relativas à função do delegado e na quantidade que ele consiga metabolizar, nem mais e nem menos. (MENEGETTI, 2013)
III fase: estabilização	Uma vez compreendido como as coisas “acontecem” e como pensa o delegante, inicia-se uma fase de estabilização, isto é, de uma parte, o delegado entra na rotina da tarefa e o delegante não verifica mais tanto a conformidade de motivação do delegado; não pensa na possibilidade de criar uma alternativa (não somente de escolta, mas para também fazer avançar o delegado a tarefas superiores) e não se mantém muito atualizado sobre como está desenvolvendo o trabalho que delegou. (MENEGETTI, 2013)
IV fase: pretensão ou chantagem	Nesta fase, o delegado assumiu uma aura de indispensabilidade. Pode exercer uma forma de pretensão, achando que ninguém pode substituí-lo. Chega tarde, é lento, as pausas para o almoço redobram, os prazos não são cumpridos. Além disso, vale-se de informações que só ele sabe na área em que atua, para, eventualmente, criar as premissas para gerar danos à empresa se suas pretensões não forem atendidas. (MENEGETTI, 2013)

Fonte: Adaptado de Meneghetti (2013)

Em resumo, o quadro aponta que isso é o que normalmente acontece no processo de delegação dos colaboradores. O bom delegante não chega nunca à quarta fase, porque sabe dar a motivação certa, ou seja, sabe manter a alta novidade da relação de trabalho e sempre verifica o andamento do trabalho do delegado. Muitos dão motivação no início, quando não há necessidade, uma vez que a curiosidade já constitui grande parte do entusiasmo para trabalhar. É a terceira fase que deve ser continuamente monitorada, mas é frequentemente desprezada, já que o delegado sabe fazer (MENEGHETTI, 2013).

Segundo Rothenbüler (2006), na medida que a empresa cresce, o delegar atribuições, responsabilidades e poder de decisão torna-se imprescindível para que essa evolução possa, de fato, ocorrer. A capacidade (ou habilidade) de delegar torna-se, assim, condição indispensável para que a organização mantenha seu ritmo próprio de desenvolvimento e evolução; porém, nem sempre essa transição, do ponto de vista do empreendedor, poderá ocorrer sem dor/sofrimento. Estabelece-se, assim, a relação entre dor e capacidade de delegar, o que exigirá do líder aquilo que Senge (2000) considera como atributo essencial para a liderança: a capacidade de um indivíduo sustentar processos de mudança significativos e necessários. O que, em última análise, significa dizer que o empreendedor terá de superar a dor e aprender a delegar para que a empresa continue seu processo evolutivo (ROTHENBÜLER, 2006).

Conforme Meneghetti (2013), para que se possa atuar de forma correta na delegação aos colaboradores e construir um consenso motivacional correto ao interno do grupo de trabalho, deve-se explicar o seu ponto de vista com os fatos, sem permitir fatores pessoais de enturvar as águas. Antes de examinar os pontos de desacordo, evidenciar as áreas de entendimento, pontos em que todos estejam de acordo. Além de serem pontos de acordo, podem ser considerados também pontos de prazer, alegria e, nos momentos de maior resistência, podem constituir dispersores de atrito enquanto consentem associações positivas.

O autor ainda registra para não se manter na defensiva quando alguém não está de acordo; confrontar sem fazer disso um fator pessoal. Essa a parte é mais difícil, trata-se de permanecer na ausência de emoções. Tomar partido em uma das dinâmicas significa perder a visão do inteiro. Por uma emoção, corre-se o risco de perder o projeto. Por fim, pode ser útil ouvir a opinião de todos os colaboradores, mas a decisão final é sempre tomada pelo líder, mesmo que aparentemente todos devessem participar da decisão (MENEGHETTI, 2013).

Conforme Coates e Breeze (2000), ao delegar tudo funciona bem e duas coisas acontecem simultaneamente. Primeiro, os colaboradores assumem parte do seu trabalho,

desenvolvendo, assim, as habilidades e o potencial deles. Segundo, quando se delega, o líder reserva tempo e espaço para dedicar-se a aspectos mais importantes do seu trabalho, podendo realizá-los com maior sucesso. Ainda conforme os autores, delegar não é algo que ajuda somente o líder, é um procedimento que também dá abertura, autonomia para os colaboradores desenvolverem-se, atribuindo, assim, confiança para o empreendedor e para eles também (COATES E BREEZE, 2000).

Ao estabelecer-se uma relação de delegação, é necessário entender as quatro fases do processo de delegação, pois à medida que a empresa evolui, delegar atribuições e responsabilidades é fator irrefutável para que o crescimento possa realmente realizar-se. Na delegação, é importante evidenciar os pontos que estejam de acordo, para, depois, entrar no que está em desacordo, com isso, atuando de maneira mais assertiva a construir um consenso motivacional. Ao delegar duas coisas acontecem: primeiro, os colaboradores desenvolvem seu potencial, suas habilidades, criam autonomia e ganham confiança; segundo, o líder pode reservar mais tempo para dedicar-se a aspectos de maior importância.

3 MÉTODO

Marconi e Lakatos (2002) apontam uma pesquisa como uma ferramenta fundamental para encontrar respostas aos problemas coletivos. Segundo Selltiz et al (1965) defendiam, a definição e o cumprimento da aplicação dos métodos é que efetivamente poderia trazer resultados, nem sempre satisfatórios, mas fiéis. Conforme Cervo (2007), o método científico tem como objetivo ser um método sistemático para ir ao encontro da realidade dos fatos, e, ao constatar, executar o método. Porém, somente a inteligência e a observação abarcam o que a realidade e os fenômenos, de fato, são.

Segundo Godoy (1995), por vários e vários anos, a pesquisa, nas ciências sociais, tem sido fortemente ancorada por estudos que adotam métodos quantitativos na descrição e na exposição de ocorrências de seu impulso. No entanto, outra forma de abordagem vem se fixando e afirmando como uma possibilidade de análises para algumas áreas do conhecimento, como a Educação, Psicologia e Administração de empresas. Trata-se da pesquisa qualitativa.

Conforme Marconi e Lakatos (2002), quando se trata de uma das características da pesquisa, podendo até ser definido como um dos primeiros passos de uma pesquisa, é a exploração técnica, sistemática e exata, onde o pesquisador tem base em estudos já formalizados por teóricos anteriores e pesquisas, com a finalidade de ter a certeza do método a ser utilizado e se, de fato, está com o alinhamento correto.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não visa enumerar ou discriminar os eventos estudados, nem leva instrumental estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo acontece. Inclui a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando uma compreensão dos fenômenos segundo as perspectivas do sujeito, ou seja, dos participantes da situação em estudo. No caso desta pesquisa em específico, em uma entrevista.

Entrevista-se porque se tem interesse nas histórias de outras pessoas. Este seria, segundo Seidman (1991), o principal motivo de se realizar uma entrevista. Tem-se interesse pelo outro, por suas histórias, reflexões, ordenamentos dos fatos e acontecimentos. O propósito da entrevista detalhada não seria, portanto, o de fornecer respostas a perguntas específicas, nem mesmo o de testar hipóteses ou avaliar algo específico, mas buscar tentativas

de compreender a experiência de outras pessoas e os significados que elas atribuem para essas experiências.

Segundo Minayo (2002), nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e procedimentos. O pesquisador recorta determinados trechos que considera importantes da realidade, buscando interconexão sistemática entre eles. Ainda segundo a autora, teorias são, portanto, explicações parciais de realidade que cumprem funções muito importantes conforme transcrito no quadro 2 na sequência.

Quadro 2. As funções do método

Colaboração	Colaboram para maiores esclarecimentos do objeto de pesquisa.
Apontamento	Ajudam a levantar melhor as questões, o problema, as perguntas e as hipótese mais prioritárias.
Permissão	Permitem maior clareza na organização das informações e dados.
Organização	Iluminam a análise dos dados organizados.

FONTE: Adaptado de MINAYO (2002)

Conforme Minayo (2002), os itens elencados no quadro contemplam a estrutura para uma boa pesquisa e que têm, como função primária, atender as curiosidades do pesquisador. A teoria é, em resumo, um conhecimento de que se serve o pesquisador no processo de investigação, como um sistema organizado de proposições que orientam a obtenção e análise de dados.

Segundo Minayo (2002), entende-se por pesquisa a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que sustenta a atividade do estudo e mantém atualizada a realidade do mundo. Com isso, embora seja uma questão teórica, a pesquisa contempla pensamento e ação. A pesquisa qualitativa responde a indagações muito específicas. Ela tem preocupação, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, podendo ser diminuídas a variáveis numéricas.

Minayo (2002, p. 25) afirma que:

Diferentemente da arte e da pesquisa que se concebem na inspiração, a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. A esse ritmo denominamos ciclo da pesquisa, ou seja, um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações.

De acordo com Barbosa (2008), entrevista é um método flexível na obtenção de informações qualitativas sobre um projeto. Esse método requer um planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidades de incluir variações que se fizerem necessárias durante a aplicação.

A entrevista pode fornecer uma gama maior de informações que a aplicação de um questionário. Barbosa (2008) ainda cita que o desenvolvimento das questões por parte do entrevistador para a entrevista deve considerar os seguintes aspectos: adaptar a linguagem ao nível dos entrevistados; evitar questões muito extensas; manter um referencial básico; não sugerir respostas para evitar direcionamento. O autor complementa que, para uma maior eficácia na aplicação da entrevista, o entrevistador deve ter: conhecimento do assunto objeto da entrevista; capacidade e síntese e decisão; boa comunicação oral; colocação imparcial perante o entrevistado; autocontrole emocional.

Barbosa (2008) usa o quadro a seguir para fazer um comparativo entre as técnicas de coleta com questionário e com entrevista.

Quadro 3. Comparativo entre as técnicas de coletas

Coleta	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Questionário	<p>Garante o anonimato</p> <p>Questões objetivas de fácil pontuação</p> <p>Deixa em aberto o tempo para as pessoas responderem</p> <p>Custo razoável</p>	<p>Inviabilidade de esclarecimentos</p> <p>Difícil pontuar questões abertas</p> <p>Pode haver ambiguidade</p>
Entrevista	<p>Flexibilização na aplicação</p> <p>Viabiliza a comprovação e esclarecimento de respostas</p> <p>Taxa de resposta elevada</p>	<p>Custo elevado</p> <p>Requer um tempo na aplicação</p> <p>Não garante o anonimato</p>

FONTE: Adaptado de Barbosa (2008)

A partir desse quadro, pode-se fazer uma análise mais detalhada e minuciosa sobre qual pesquisa encaixou-se melhor ao projeto, o que é de extrema relevância tendo em vista sanar as curiosidades do pesquisador através do método mais funcional. Assim, a metodologia usada para a realização desta pesquisa foi a qualitativa, baseada por uma inquietação e curiosidade do pesquisador sobre como esses líderes empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil, percebem o seu modo de atuar, os seus aspectos de liderança e o quanto isso tem ou não impacto na sua organização.

Com uma pesquisa qualitativa aplicada através de uma entrevista semiestruturada, que foi criada e efetuada com cada um dos líderes empreendedores presencialmente, desenvolveu-se também uma pesquisa bibliográfica do tema. Essa pesquisa qualitativa visou atender respostas à inquietude e curiosidade do autor, envolvendo uma pequena amostra de um grupo de líderes empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil. Foi utilizada uma variedade de técnicas para a coleta de dados, além do formato de perguntas e respostas através de um roteiro semiestruturado, considerando que os dados da coleta contemplaram não apenas

aspectos da problemática e objetivos, mas também uma resposta às curiosidades do pesquisador.

A pesquisa foi realizada no período de 01 de outubro a 10 de outubro de 2020, com uma entrevista pré-agendada com os líderes empreendedores, conforme suas disponibilidades em suas respectivas empresas, que estão situadas na região da Quarta colônia, sendo que esse seletivo grupo de líderes foi escolhido devido a admiração que o pesquisador tem pelo negócio de sucesso que possuem e a contribuição com a sociedade em que estão inseridas suas empresas. Além disso, a escolha deu-se também por uma questão de acessibilidade, por ter uma relação mais próxima com os líderes e conhecê-los, o que facilitou o acesso a eles e o agendamento das entrevistas.

A pesquisa foi realizado com os líderes empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil. Cada entrevista foi gravada, com um roteiro semiestruturado, com intuito de evitar que o entrevistado fugisse da temática ao responder e para que o pesquisador pudesse observar as reações ao aplicar as perguntas, o que facilitou a coleta e análise do conteúdo. As percepções de suas capacidades e seus modos de perceber sua liderança no ato de delegar foram transpostos à realidade dos líderes empresários através de uma pesquisa com roteiro semiestruturado com perguntas descritivas. Os roteiros que foram respondidos e aplicados, com o prévio consentimento, a sete empresários da região da Quarta Colônia, RS, Brasil, que têm negócios situados na região. Após a identificação e análise de conteúdo foi efetuada a correlação dos aspectos da personalidade do líder no ato de delegar, com os elementos predominantes presentes na constituição da cultura organizacional e seus impactos.

Com os dados coletados através da entrevista, com uma leitura atenta às principais respostas, fazendo a interconexão das ideias mais relevantes e citadas, tornou-se possível fazer uma análise aprofundada a partir do levantamento dos dados, atribuindo-lhes significados, com a finalidade de responder a inquietude e curiosidade do pesquisador referente à problemática e objetivos da pesquisa, que visou demonstrar o comportamento dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar referente as suas capacidades e como isso impacta na sua equipe ou organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como análise, entende-se o movimento pelo qual o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, com a finalidade de conseguir respostas às suas curiosidades, buscando fazer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas para responder ao problema de pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Dessa maneira, escolheu-se a entrevista como ferramenta de pesquisa, pois foi um modo de contemplar subjetividades na compreensão das experiências e vivências dos líderes empreendedores. A entrevista, na sua pura concepção, salienta a habilidade das pessoas de manifestarem significados por meio da linguagem e não existe uma regra específica para a realização e execução de uma boa entrevista, provém não apenas do interesse e da escuta concentrada do pesquisador, mas principalmente dos objetivos e das finalidades específicas de sua pesquisa. Apontar o que seria uma questão conveniente ou uma boa entrevista é, portanto, um processo arrevesado, pois parte da vida dos participantes e do pesquisador, passando pela técnica, pela prática, pela sensibilidade e pelo diálogo. Foi preciso um olhar sincero e verdadeiro para o outro, bem como a sapiência pelo interesse nas histórias dos líderes empreendedores, tendo menor relevância, assim, os procedimentos seguidos durante esse processo.

Por isso, a pesquisa deu-se por meio de uma entrevista com áudio gravado para facilitar a transcrição dos dados nas análises e com roteiro semiestruturado para não haver fuga da temática, que foi realizada com sete líderes empreendedores da Quarta Colônia e região, para corroborar com a compreensão do pesquisador acerca do comportamento dos líderes na execução do ato de delegar. O quadro que segue contempla o ramo das empresas dos entrevistados e quanto tempo tem o seu negócio, o que os líderes empreendedores responderam na entrevista e refere-se à questão número 12 da entrevista.

Quadro 4. Dados dos líderes empreendedores

RAMO DA EMPRESA	CIDADE ONDE A EMPRESA SE LOCALIZA	TEMPO DO NEGÓCIO
Ervateira	Restinga Sêca, RS	23 anos
Moveleiro	Restinga Sêca, RS	26 anos
Alimentício	Restinga Sêca, RS	16 anos
Combustíveis	Quarta colônia e Região, RS	40 anos
Esquadrias	Restinga Sêca, RS	27 anos
Transportes	Restinga Sêca-RS	29 anos
Transportes	Santa Maria-RS	27 anos

ELABORADO PELO AUTOR

O quadro 4 apresenta os perfis de cada líder empreendedor, como ramo da empresa de cada líder, cidade em que a(s) empresa(s) estão situadas e o tempo que tem o seu negócio. Esses dados foram relevantes para ter um melhor entendimento e compreensão das respostas dos líderes a partir de seus peculiares contextos, experiências e vivências.

As entrevistas contribuíram para analisar os resultados através das respostas, a fim de contemplar os objetivos da pesquisa, sendo que o objetivo geral é demonstrar o comportamento dos líderes empreendedores da região da Quarta Colônia na execução do ato de delegar e os objetivos específicos: 1. Identificar quais são as capacidades dos líderes empreendedores no ato de delegar; 2. Descrever quais são os aspectos comportamentais dos líderes empreendedores no ato de delegar; 3. Relatar como os líderes empreendedores da região da Quarta Colônia executam o ato de delegar, visando sanar a curiosidade do autor em entender alguns aspectos e comportamentos dos líderes empreendedores para aprimorar as suas próprias técnicas de delegação, perceber diferentes modos sobre o trabalho e suas exigentes atividades de modo que que possa contribuir em um futuro empreendimento do pesquisador.

Os líderes empreendedores ao serem questionados sobre o significado da delegação e para que ela serve responderam da seguinte maneira:

Para delegar, primeiramente, tem que analisar se a pessoa é capaz e se tem conhecimento daquilo que vai ser delegado, e serve para compartilhar tarefas porque ninguém faz nada sozinho. (Entrevistado 1).

Delegar é compartilhar responsabilidades para alcançar os objetivos da empresa, pois chega um determinado ponto que o empreendedor precisa de auxílio. E para delegar você, primeiramente, deve saber fazer, para, assim, poder compartilhar. (Entrevistado 2).

Delegar é dividir responsabilidades com as outras pessoas e que essas pessoas tenham a capacidade de entregar resultado condizente com o objetivo esperado. (Entrevistado 3).

Delegar é dar atribuições e responsabilidades a outras pessoas e serve para dar autonomia a essas pessoas tomarem decisões e cuidarem de determinadas tarefas. (Entrevistado 4).

Delegar é entregar para outra pessoa para ela realizar determinada tarefa, repassar responsabilidades para ela ter autonomia. Serve para conseguir expandir e ter crescimento da empresa, pois não se consegue absorver tudo sozinho. (Entrevistado 5).

Delegar é entregar alguma tarefa para alguém de confiança. E se a empresa for de um porte maior que você precise de pessoas necessitadas para trabalhar, vai ser necessário delegar para aquelas pessoas que têm capacidade para tal. (Entrevistado 6).

Quando você delega alguma coisa, você está compartilhando uma responsabilidade. Serve para “aumentar os teus braços”, aumentar teu campo de ação e para fazer isso, precisa de pessoas de confiança, sempre sabendo a quem, o que e como pode delegar. (Entrevistado 7).

Conforme análise das respostas dos entrevistados, ficou muito evidente, em todas as falas dos líderes empreendedores, que delegar é compartilhar. Para Serra (2015), a delegação do líder dá a oportunidade de crescimento de seus próprios colaboradores, compartilhando uma parte de seu trabalho, sobrando tempo para tarefas de maior relevância para o líder e isso envolve o que delegar, a quem delegar e como delegar. O ato de delegar é dividir responsabilidades com pessoas capacitadas para executar determinada ação, isso gera uma autonomia e satisfação no delegado, sendo assim uma maneira positiva para o crescimento e desenvolvimento de ambas as partes, pois um reforça o outro.

Quando perguntados em que situações eles delegavam, responderam da seguinte maneira:

Delego a partir de alguma necessidade, seja ela cotidiana ou alguma ação mais específica em determinado setor ou com determinado colaborador. (Entrevistado 1).

Delego a todo momento, conforme a necessidade, como nossa equipe é bem setorizada, determinamos tarefas específicas para cada setor, e como nosso contato é direto com cada setor, fica mais fácil de fazer a gestão da execução. (Entrevistado 2).

Delego porque não consigo executar e controlar tudo sozinho, e busco maneiras de acompanhar para verificar se o resultado foi o esperado. (Entrevistado 3).

Delego para poder dar atenção a outras tarefas de maior relevância e essa é uma forma também de manter minha equipe motivada através dos desafios das atividades destinadas a eles. E isso contribui na formação de novas lideranças dentro do grupo. (Entrevistado 4).

Delego tarefas bem específicas para dois de nossos colaboradores efetuarem o primeiro contato com o cliente, dando a eles uma autonomia de fazer esse primeiro contato e realizar o projeto. (Entrevistado 5).

Delego sempre que necessário for, dentro da minha capacidade física e intelectual, eu vou delegar o que o negócio precisa, o que os meus clientes precisam. (Entrevistado 6).

Delego por uma necessidade, pois são ações que você não consegue executar sozinho, com isso, tem que ter as pessoas certas para executar essas tarefas. (Entrevistado 7).

Nessa questão, as respostas dos líderes empreendedores foram analisadas e levaram ao entendimento que a maioria deles delega por uma necessidade. Segundo Meneghetti (2013), o líder é alguém que sabe fazer a relação com ganho de valor. É uma força interior que, quando estabelecido um escopo, busca e cria os meios e delega as pessoas funcionais em busca da realização do objetivo. Na proporção que a empresa se desenvolve, não se torna possível cuidar de todas as tarefas e setores da empresa, a partir disso, essas necessidades devem ser delegadas a outras pessoas, capazes de entregar um resultado de valor e continuar a evolução do projeto.

No seguimento da entrevista, foi perguntado para quais pessoas costumam delegar, na sequência, são apresentadas as respostas dos líderes empreendedores:

Para as pessoas que estão diretamente ligadas à tarefa que eu quero que seja executada. Escolhendo o colaborador com proatividade, que tem um maior comprometimento e que vai buscar resolver. (Entrevistado 1).

Delego, primeiro, direcionando como é basicamente a tarefa, com isso, passo responsabilidades para cada responsável do setor e acompanho os resultados. (Entrevistado 2).

Delego para pessoas pré-determinadas através do organograma da empresa, que são pessoas que já estão vinculadas a mim diretamente, e faço o acompanhamento da execução para certificar o impacto no restante da equipe e o atingimento dos resultados. (Entrevistado 3).

Como costumo formar lideranças dentro da própria empresa, desde quando elas iniciam a trabalhar conosco, começo a delegar para pessoas que demonstram interesses em realizar atividades que não são simplesmente de sua competência, a partir da entrega e dos resultados, vai se analisando se a pessoa tem o perfil para futuramente assumir algum cargo de liderança dentro da empresa. (Entrevistado 4).

Delego para dois colaboradores, quando surgiu a necessidade de delegar determinadas tarefas, escolhi eles pelo comportamento destacado, por assumirem

responsabilidades e resolverem pequenos problemas, ganharam o mérito de ter mais autonomia em algumas situações para representar a empresa. (Entrevistado 5).

Delego para as pessoas mais capacitadas, para aquelas que têm condições de cumprir a missão delegada, na sua plenitude, no início, no meio e no fim de todo e qualquer processo, seja ele simples ou complexo. (Entrevistado 6).

Costumo delegar para os responsáveis de cada setor, respeitando sempre a hierarquia para não ferir os processos. Esse responsável vai passar para a equipe dele, fazendo o acompanhamento e entrega do resultado.” (Entrevistado 7).

Conforme a análise dessas respostas dos líderes empreendedores, pode-se chegar à conclusão de que eles costumam delegar determinadas tarefas a pessoas que se destacam positivamente e proativamente das demais, que se mostram interessadas em crescimento e têm maior probabilidade de entregar um resultado de valor. Serra (2015) considera que, para isso, o líder deve fornecer objetivos, dar instruções, dar prazo, dar autoridade, dar confiança, controlar, avaliar. Saber destinar a tarefa certa à pessoa certa gera uma ocorrência positiva para que o trabalho se desenvolva de forma mais competente para o projeto.

Ao serem questionados, no ato delegar, quais resultados têm para si e para quem delegam discorreram da seguinte maneira:

Sempre que você delega, você quer ter um resultado, um ganho, não necessariamente financeiro, isso é uma consequência e, para a pessoa que você delegou, gera uma valorização, se ele recebeu determinada tarefa é porque ele tem algo para oferecer, pois quando se delega algo, busca-se a resolução do problema. (Entrevistado 1).

Para mim, é a satisfação de ver que os colaboradores se comprometem e entregam aquilo que foi proposto e isso funciona. Para quem foi delegado, é o crescimento, pois a partir do momento que ela assume uma responsabilidade e entrega um bom resultado, tem condição de crescer dentro da empresa. (Entrevistado 2).

Depende da tarefa delegada, pois, às vezes, não se consegue mensurar e quantificar o impacto do resultado dentro da empresa. E para quem realizou muitas vezes, pode ser irrelevante, pois ele recebe uma tarefa, realiza, entrega um resultado e isso é visto por ele como apenas uma atividade, pois não tem o algo a mais da parte do executor, que geraria um ganho para ele mesmo. (Entrevistado 3).

Conforme o crescimento da empresa, se faz necessário delegar tarefas e atividades, pois não se consegue fazer todas as coisas ao mesmo tempo, aos poucos se vai dando autonomia, a partir da entrega na realização e a relação com determinados cargos que vão se fazendo necessários, à medida que a empresa expande ou necessita até encontrar uma pessoa que possa fazer uma gestão sozinha. (Entrevistado 4).

Os resultados às vezes são positivos, pois percebo um ganho para ambas as partes na medida em que eles vão se desenvolvendo e às vezes, nem tanto, por mais que eu tente dar autonomia para os delegados, às vezes, eles sentem um certo receio em tomar alguns certos tipos de decisões. Temos uma certa carência em pessoas que queiram assumir o risco em resolver, de pegar a tarefa do início ao fim e trazer esse resultado, que não é o financeiro, mas resultado de satisfação. (Entrevistado 5).

Sobre os processos de execução e entrega na plenitude da tarefa, deve haver harmonia. Deve se estar no ponto certo, para escolher as pessoas certas a quem delegar, se precisam mais pessoas envolvidas no processo. Todas as pessoas envolvidas na delegação têm que sair satisfeitas. (Entrevistado 6).

Como se faz necessário o compartilhamento de tarefas e atividades, para um bom resultado deve-se acompanhar a execução e entrega daquela tarefa. À medida que as tarefas vão sendo executadas e entregues com sucesso, ambas as partes têm ganho, a empresa, pois a tarefa foi executada com êxito e essa pessoa é valorizada pelo seu profissionalismo e ganha um valor dentro da empresa. (Entrevistado 7).

O aspecto que apareceu com maior relevância nas análises das respostas dos líderes empreendedores foi que o resultado para ambas as partes é uma satisfação e uma relação de ganho. Para Chemers, Fieldler (1981), a maneira de liderar dos administradores é obviamente importante para o colaborador e para a organização em geral. O modo pelo qual o administrador comporta-se com relação a seus subordinados influi no movimento total do trabalho, na satisfação dos empregados e, claro, em seu desempenho. Ao perceber que está sendo uma relação funcional, cria-se uma simbiose em que ambos fazem uma pulsão para o mesmo sentido, realizam, primeiro, a si, como um egoísmo sadio e, depois, como consequência, agregam ao seu contexto, no caso do colaborador, pode ser seu setor, sua equipe e, no caso do empresário, o seu projeto como um todo.

Como costumam delegar e controlar essa ação? Essa pergunta efetuada nas entrevistas aos líderes empreendedores resultou nas seguintes respostas:

Costumo delegar falando pessoalmente com o colaborador, no caso de ser aqui dentro da empresa e, na parte comercial, que são nossos representantes, que estão espalhados pelo estado do Rio Grande do Sul, é um pouco mais complexo e requer um pouco mais de atenção, pois fizemos as ações basicamente através do telefone e ainda há uma particularidade, pois as ações requerem especificidades devido à cultura de cada região. O controle das ações, sejam elas comerciais ou na linha de produção, é feito diariamente com conversas através de aplicativo de celular no caso dos representantes que estão fora da empresa e presencialmente no caso da produção dentro da empresa. (Entrevistado 1).

Depois de certo nível de aprendizado que deleguei, o colaborador entrega pela responsabilidade que foi atribuída a ele, e como nosso administrativo é mais enxuto, faço o acompanhamento no dia a dia mesmo se a tarefa ou atividade está sendo executada como deveria. (Entrevistado 2).

Costumo delegar dimensionando aos responsáveis e acompanho somente a entrega dos resultados. O que admito que, por vezes, gera um resultado negativo, pois os resultados da execução não foram conforme o esperado. (Entrevistado 3).

Costumo delegar aos poucos na medida que as tarefas vão sendo entregues e vão gerando resultados, no início, costumamos fazer um acompanhamento mais de perto e à medida que o colaborador vai ganhando autonomia aumentamos a periodicidade da verificação, mas sempre com uma orientação, alinhados com a missão e valores da empresa.” (Entrevistado 4).

Delego através de formulários, orientando as ações que devem ser realizadas. E o controle é sempre quando os colaboradores retornam desses clientes que passam como foi o dia e a execução das tarefas. (Entrevistado 5).

Delego através de uma necessidade minha ou da empresa de acordo com a complexidade da tarefa. Quanto ao controle, quando há uma confiança maior no delegado, não faço o acompanhamento tão de perto, mas tudo depende do cenário, da complexidade da tarefa. (Entrevistado 6).

Normalmente, eu explico bastante a ação delegada, coloco o que eu acho que é o melhor caminho e deixo a pessoa usar da criatividade dela para realizar a atividade. E o controle, faço o acompanhamento de como está o andamento da tarefa, saber se existe alguma dificuldade que eu possa ajudar. (Entrevistado 7).

Percebe-se que, na grande parte, os líderes empreendedores delegam na medida que sentem que os responsáveis são capazes de entregar um resultado de valor e que fazer o devido acompanhamento faz parte do sucesso da delegação. Conforme Coates e Breeze (2000), ao delegar as coisas vão bem e duas coisas acontecem. Primeiro, os colaboradores criam responsabilidade sobre o seu trabalho, desenvolvendo, assim, seu potencial. Segundo que quando se delega, reserva-se tempo e espaço para dedicar-se a aspectos mais importantes do empreendimento.

Para Meneghetti (2013), o bom delegante sabe dar a motivação certa e sempre verifica o andamento do trabalho do delegado. Na medida que esses dois movimentos acontecem, primeiro, a capacidade de entrega das tarefas, vai aumentando o raio de ação dentro da empresa para o colaborador, podendo exercer tarefas de maior complexidade e, com isso, o líder torna-se mais específico, podendo focar no que realmente merece mais sua atenção e, segundo, na medida que ele faz o devido acompanhamento vai se sentindo seguro, pois, ao fazer a verificação, tem a exata precisão como está o andamento da tarefa delegada.

A seguir, os líderes empreendedores responderam sobre os critérios que usam para delegar:

Primeiro, necessidade de resolver algo, segundo, procuro as pessoas ideais para realizar determinada ação, porque ela que vai ser a responsável de retransmitir e engajar o restante da equipe, e vejo essa comunicação como fundamental para o atingimento do objetivo final da atividade. (Entrevistado 1).

Uso o critério da confiança, à medida que o tempo passa e o colaborador entrega já determinado resultado, a gente têm a confiança de delegar a essa pessoa e quando percebe que tem o interesse dela crescer e evoluir dentro da empresa, a gente começa a dar mais autonomia. (Entrevistado 2).

Para a pessoa que se mostra ser proativa, e quando se tem uma relação de confiança, pois assim cria-se um elo em que as tarefas podem ser discutidas por ambas as

partes e facilitar a ação como um todo e não somente vista por uma parte. (Entrevistado 3).

Começa bastante pela confiança que nós temos na pessoa, depois, a pessoa ter uma proatividade demonstrada ao longo da trajetória dela na empresa e conhecer um pouco dos valores e da história da empresa. Se ele tem uma ambição de crescimento dentro da empresa, pois o mais importante é o querer. (Entrevistado 4).

Pelas pessoas que se destacam dentro da empresa, que assumem o risco e resolviam os problemas. Isso gera uma confiança e responsabilidade na relação. (Entrevistado 5).

Numa relação de delegação, é preciso responsabilidade, confiança e proatividade. Mas também é necessário o delegado ter a capacidade de realizar a tarefa na sua plenitude, e a gente faz o acompanhamento, se assim for necessário para que o objetivo final seja alcançado. (Entrevistado 6).

É um conjunto de fatores, primeiro, ponto é a pessoa ter vontade, estar disposta a realizar determinada tarefa, segundo a relação de confiabilidade que se tem e, por último, ter a capacidade de realizar a tarefa e entregar o resultado esperado. (Entrevistado 7).

Conforme a maioria das respostas dos líderes empreendedores, o critério mais utilizado no ato de delegar é a confiança. Serra (2015) afirma que líderes devem saber delegar, o ato de delegar poder de maneira criteriosa dilata o poder de quem o delega. Conceitualmente, pode-se dizer que a delegação é o meio pelo qual o líder renuncia a uma parte de sua autoridade, investindo e estabelecendo um vínculo de confiança, porém a responsabilização nunca é delegável. A confiança sempre está atrelada a uma entrega positiva de resultados esperados, sempre que se delega algo é porque se viu em determinado colaborador uma capacidade e ali criou-se uma relação de confiança, que será reforçada, à medida que a tarefa vai sendo executada, percebendo-se um bom andamento e validade, quando realizada e entregue com sucesso.

Ao serem perguntados sobre a importância dessa confiança, eles responderam o seguinte:

A confiança, ela é fundamental, e tem um grau de importância muito grande. Na verdade, você só procura e consegue delegar para aquela pessoa em que você tem confiança, e isso é a pessoa que vai conquistando ao longo da sua trajetória, o ambiente de trabalho é baseado em confiança. (Entrevistado 1).

A confiança tem que ser mútua, se não há confiança, as pequenas tarefas já não trazem um resultado, mas ela é peça chave no cotidiano, principalmente para as pessoas que estão ligados diretamente à gestão da empresa. (Entrevistado 2).

Ao longo da trajetória do colaborador, você vai percebendo os valores e a ética daquela pessoa, a conduta dela. E essa conduta deve estar alinhada e muito bem definida pela empresa, o que ela exige do profissional como forma de atuação para representar a empresa em determinados momentos. (Entrevistado 3).

A confiança é tudo, você tendo confiança na pessoa, mesmo que você não consiga acompanhar o dia a dia do que ela está fazendo, mas quem ganha a confiança é porque gerou, conquistou isso, se impostou dessa forma. E isso abre para uma criatividade, com um diferente modo de gestão, mas claro sempre de acordo com a missão, visão e valores da empresa. (Entrevistado 4).

A confiança é o principal, pois eles vão mexer com teu cliente, com teu dinheiro e com os veículos da empresa, na verdade, a empresa como um todo. Tem que ser uma relação mútua, pois a confiança é a base de tudo.” (Entrevistado 5).

A confiança é fundamental, se não tiver confiança, você não delega. Se não tem confiança não tem como as coisas darem certo. (Entrevistado 6).

A confiança ela é importante em todos os aspectos da empresa, se você não tem confiança, você já vai delegar desconfiando que a pessoa não vai conseguir entregar um resultado. Então, é muito importante a confiança no colaborador e no trabalho que ele desempenha. (Entrevistado 7).

Conforme os líderes empreendedores, a confiança é fundamental. De acordo com Coates e Breeze (2000), delegar é um procedimento que dá abertura, autonomia para seus colaboradores desenvolverem-se, que dá confiança para a relação líder empreendedor e colaborador. Rothenbüler (2006) colabora dizendo que a verdadeira delegação é percebida, de imediato, pelos colaboradores quando essa relação cria confiança, quando existe respeito, crença e confiança, essa relação significa entrega de resultado de valor para delegante e delegado. A relação tem que ser mútua para haver harmonia e satisfação de quem delega e do delegado, sendo que, no ambiente organizacional, a partir de estabelecida uma confiança, abre-se uma oportunidade para o delegado ter uma criatividade em fazer de uma forma diferente, mas sempre dentro da missão, visão e valores da empresa.

Com isso, adentram aspectos de vivências e experiências, perguntando aos líderes empreendedores quais foram os maiores aprendizados no ato de delegar, o que eles responderam da seguinte forma:

Maior aprendizado foi quando deleguei e entreguei uma tarefa na mão da minha equipe, e deixei com que eles realizassem tudo, só fiz o acompanhamento no resultado, e fiquei perplexo com a criatividade com que eles fizeram tudo. (Entrevistado 1).

Saber fazer e saber servir, pois quando você tem uma empresa, você tem que saber tudo da empresa, saber ter um olhar crítico para as coisas. Hoje, quando olho para qualquer parte da empresa, sei a tarefa que deve ser executada, quem vai ser a melhor pessoa para executar, justamente por conhecer cada processo. (Entrevistado 2).

Quando você delega, você aprende sempre, para delegar você tem que possuir o conhecimento, pois, para passar algo para alguém, você tem que ser coerente, que implica conhecer e ter propriedade do que está passando. (Entrevistado 3).

Os aprendizados foram positivos, pois os colaboradores em que destinamos para cargos de confiança me surpreenderam positivamente, pois entregaram um resultado muito aquém da expectativa em um prazo que não imaginávamos, e perceber que escolheu a pessoa certa gera uma satisfação. (Entrevistado 4).

Em um primeiro momento, foi aprender a delegar, pois sempre fui muito centralizador, querer controlar tudo dentro da empresa. Só que chega um determinado momento em que você não consegue mais fazer sozinho. O principal aprendizado é que existem pessoas capazes na equipe, mas que tem que ser dadas as devidas oportunidades para que elas possam crescer, se desenvolver e podendo agregar um novo modo de fazer. (Entrevistado 5).

O principal aprendizado é escolher as pessoas certas, que são capazes de realizar e entregar o resultado na sua plenitude de acordo com a complexidade que a tarefa exige. (Entrevista 6).

“Quando deleguei e não acompanhei, esse distanciamento do líder no acompanhamento gera um aprendizado bem duro e negativo, o que gera um impacto bem desagradável. (Entrevistado 7).

Segundo os líderes empreendedores, o maior aprendizado é saber delegar e a quem delegar, sendo assim, para isso o líder deve dominar o que está passando aos demais. Para Meneghetti (2013), o líder é uma pessoa que pode e sabe administrar o poder do seu próprio contexto, garantindo uma identidade funcional e crescimento. Ele pode fazê-lo, porque é munido de respostas eficientes às exigências de ordem e desenvolvimento do negócio, e isso pode ser entendido como carisma e preparação que se faz em relação à situação de tomada de decisão. O líder, tendo conhecimento sobre seu negócio e sobre sua exata função histórico cultural, vai ser mais assertivo nas suas escolhas, delegando exatamente para pessoas que vão entregar um resultado até mesmo muito maior que suas expectativas, isso engrandece a relação entre delegante e delegado, líder e colaborador, com ganho de valor específico e como uma consequência óbvia, o seu negócio.

Nessa etapa da entrevista, foi solicitado aos líderes empreendedores citar uma situação real em que eles delegaram e quais foram as consequências desse ato, obtendo-se os seguintes relatos:

Quando deleguei a realização de um evento para minha equipe e não participei em nada, só acompanhei o resultado e foi uma surpresa muito positiva. Pois eles fizeram de uma maneira diferente da que eu faria, e se eu estivesse participando talvez, não permitisse que eles realizassem daquela forma. (Entrevistado 1).

Quando delegamos a gerência da produção para uma pessoa de confiança e estamos formando-o, pois é uma pessoa que tem possibilidades e perspectivas de crescer e se desenvolver dentro da empresa, e estamos fazendo isso exatamente de acordo com a necessidade e valores da empresa. (Entrevistado 2).

Quando deleguei e as coisas saíram melhor do que o esperado. Quando o resultado te surpreende positivamente. (Entrevistado 3).

Quando precisamos colocar um gerente em uma outra cidade, quando expandimos a empresa com uma nova unidade. Colocamos uma pessoa que já havíamos detectado habilidades e técnicas de gestão, mas que foi uma surpresa muito boa, pois foi muito além das expectativas. (Entrevistado 4).

Quando resolvi abrir uma empresa em um novo ramo, pois surgiu uma oportunidade, mas, por me envolver muito nos negócios da empresa, não teria como tocar esse novo negócio, porém como era um ramo interessante, resolvi delegar essa gestão a uma outra pessoa e foi uma surpresa muito positiva. (Entrevistado 5).

Como nossa empresa transporta vidas, quando delego tem uma importância muito maior. Sempre que delego determinada tarefa, sempre procurei escolher muito bem qual pessoa vai executar aquela específica ação. (Entrevistado 6).

Quando precisei me afastar da empresa e deleguei a gestão dela a outra pessoa, não fiz o devido acompanhamento, pois não estava presente e a empresa teve prejuízos financeiros. (Entrevistado 7).

Nessa questão, pode-se perceber e analisar que foram pontos bem particulares da vivência de cada líder empreendedor ao longo de sua trajetória. Apareceu, com maior relevância, o fato de serem surpreendidos de forma positiva, além do esperado pelos seus delegados na entrega de resultado. Para Meneghetti (2013), o líder deve ter a capacidade da especificidade com a identidade dos colaboradores e deve saber servir o íntimo dessa identidade deles. Conhecer as capacidades de seus colaboradores é tão importante quanto ter o conhecimento técnico de tudo sobre seu negócio, pois, com isso, saberá destinar determinadas tarefas a determinados colaboradores, o que torna o processo mais assertivo e, quando já estabelecida uma confiança, abre-se para o delegado executar da sua maneira, dentro de um objetivo determinado, mas da sua maneira, surgindo novas formas de operar, com criatividade, gerando ganho e funcionalidade a todos os partícipes do projeto.

Questionou-se quais eles entendem que são os riscos no ato de delegar e eles responderam assim:

O grande risco é não cobrar a execução das tarefas na sua plenitude, pois muitas vezes o ser humano tem a tendência a ser mecânico e a estar na zona de conforto, o que impossibilita de vislumbrar novas maneiras e formas de atuar. (Entrevistado 1).

Principal risco é a pessoa não estar focada, estar em uma zona de conforto em que ele não entrega um resultado, mas isso passa muito pelo *feedback* do gestor em analisar o andamento das tarefas e fizemos esse acompanhamento dia a dia para minimizar esses riscos. (Entrevistado 2).

A tarefa não ser executada da forma que eu gostaria, e isso ter um impacto negativo dentro da empresa. A pessoa que delega, ela sempre está assumindo um risco, e essa responsabilidade também é sempre dela. (Entrevistado 3).

Os riscos sempre existem quando você delega, para minimizar esses riscos, deve-se fazer uma análise bem criteriosa na escolha das pessoas certas para determinados tipos de tarefas. (Entrevistado 4).

Os riscos são os delegados confundirem a sua determinada posição dentro da empresa e quererem agir de forma muito autoritária. Outro risco é o delegado não conseguir entregar a tarefa por se fazer uma análise e escolha errada da pessoa. (Entrevistado 5).

Se a pessoa que vai ser escolhida para executar aquela missão, vai ter a capacidade de entregar um resultado de qualidade. (Entrevistado 6).

Quando você delega algo para alguém, sempre existe um risco, pode dar certo e pode dar errado. Você pode minimizar esses riscos com processo seletivo de qualidade e na análise mais criteriosa das pessoas.” (Entrevistado 7).

Segundo os líderes empreendedores, o maior risco no ato de delegar é a pessoa não entregar a tarefa na sua plenitude, mas fazendo a escolha da pessoa certa, o que é uma responsabilidade deles, quase diminuiriam a zero a chance de errar na escolha. Meneghetti (2013) afirma que o líder necessita ter a capacidade de prever ou antecipar o que acontece dentro de sua empresa, e ele deve perceber tão logo como as coisas acontecerão e mudá-las em antecipação, antes de qualquer situação desagradável. Consequentemente, isso gera, além de uma não entrega de resultados conforme o esperado, um desconforto na relação. Mas o estudioso tem a percepção de que isso é uma responsabilidade deles, se eles conseguirem prever ou intuir que a tarefa não pode ser executada por determinada pessoa, já eliminam o risco de entregar algo para alguém incapaz de executar, o que minimiza e muito os riscos.

Por fim, solicitou-se que os líderes empreendedores apontassem quais são os benefícios no ato de delegar e eles expressaram-se da seguinte forma:

Primeiro ponto é a divisão de responsabilidades e, depois, a oportunidade de ouvir e ver uma ideia, sugestão e execução diferente da sua, que talvez você nunca tenha pensando dessa forma. (Entrevistado 1).

Os benefícios são a motivação do colaborador e o desafio, pois todo mundo precisa de desafio no seu trabalho, para buscar um algo a mais dentro das suas atividades e um outro benefício, é que isso possibilita mais tempo para a equipe diretiva focar em outros assuntos. (Entrevistado 2).

Vejo como benefícios o compartilhamento das tarefas, das tomadas de decisões, mas tem que ser uma coisa salutar, pois, no momento que você delega e a tarefa tem um resultado positivo, você tem mais tempo para cuidar de outros assuntos da empresa. (Entrevistado 3).

Os benefícios são formar lideranças, pois delegando você vai dando autonomia da pessoa se construir e a partir disso entregar também um bom resultado para a empresa. (Entrevistado 4).

O benefício é o crescimento pessoal desse colaborador junto com a empresa, onde se tem uma relação de ganho de ambas as partes e é gratificante acompanhar de perto esse desenvolvimento. (Entrevistado 5).

O benefício é você compartilhar as tarefas, pois isso torna as coisas muito mais leves e deixa mais tempo para cuidar de outras coisas. (Entrevistado 6).

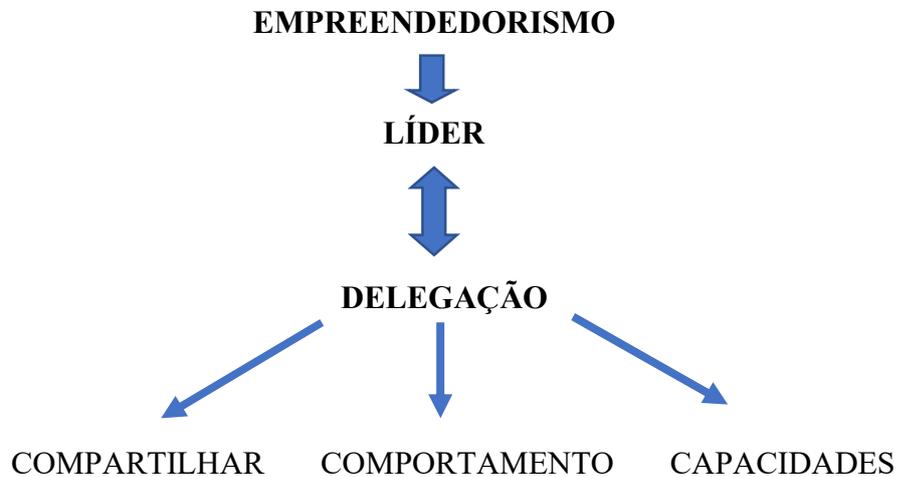
O benefício é você poder ampliar a tua organização, pois se você tiver uma equipe e poder delegar e essa ação ter um resultado positivo, o teu projeto pode ser ampliado. E essa é a forma da delegação que possibilita tua empresa crescer e ter uma estrutura maior. (Entrevistado 7).

Os líderes empreendedores têm a compreensão que o principal benefício é poder criar um ambiente desafiador e de desenvolvimento. Meneghetti (2013) afirma que em todas as relações deve haver uma verdadeira honestidade e coesão entre as partes, se não for desse jeito seria uma relação infantil e desonesta, então deve ser um exercício de honestidade e de ganho. Para Serra (2015), é sempre um grande desafio ter que delegar algo para alguém, pois são pessoas, pelos quais o líder é, em grande parte, responsável pelas suas performances.

Com um escopo bem definido por ambas as partes, o delegado começa a construir-se, entregando um outro tipo de resultado, tornando benéfico para o delegado e para a empresa, também na figura do líder. E esse movimento gera uma satisfação tanto para o líder, pois está formando uma liderança, quanto para o delegado que está ganhando um outro tipo de olhar e desenvolvendo-se dentro da organização.

Foi percebida, ao longo das entrevistas, uma enorme satisfação por parte dos líderes empreendedores ao relatarem sobre suas experiências ao formar essas pessoas, essas lideranças que são uma extensão do seu projeto de vida, que realizam e executam, todos os dias, tarefas que corroboram para o sucesso da organização, do seu negócio.

Figura 01 - Desenho dos resultados das análises:



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Conforme apresenta-se na Figura 01, no centro do empreendedorismo, está cada líder empreendedor. Ser empreendedor é um projeto de vida, no qual nasce o seu negócio e o líder. No entanto, na medida em que a empresa cresce e desenvolve-se, o líder precisa delegar tarefas e ações a outras pessoas. Para os entrevistados, isso é percebido como um compartilhamento. O resultado ou sucesso no ato de delegar, na visão dos entrevistados, passa pelos seus comportamentos e capacidades, pois, segundo eles, para passar algo a ser executado com louvor, com valor, é preciso ter domínio, conhecimento. Nessa concepção, esses líderes precisam cada vez mais delegar para possibilitar a formação de lideranças e contribuir, assim, para o crescimento das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é uma tendência nas pesquisas em âmbitos acadêmicos, o que demonstra o interesse e a importância para a sociedade entender mais sobre esse tema. Existem outros temas, igualmente ou ainda mais instigantes, que estimulam a pesquisar nesse campo, especialmente a questão da liderança como elemento do perfil comportamental do empreendedor. Nesse contexto, o estudo pela compreensão de liderança e gestão vem ao encontro da melhoria das relações humanas em ambientes organizacionais, para compreender os mecanismos que provocam desconforto no ato de delegar e podem ajudar a superar ou minimizar possíveis sentimento de perda de poder e de controle da situação.

Ser líder é ser um técnico da própria intuição, é velar pelo seu negócio, na qual desenvolve a si mesmo através de um egoísmo sadio, contribuindo para a sociedade. Um verdadeiro líder deve amar o que faz, deve ter aquele projeto com fervor, deve vivê-lo, senti-lo, pois esse sentimento, esse apego ao seu projeto será transmitido em cada passo, em cada ação, em cada produto ou serviço que ele fizer. O líder deve, além de amar e executar essa sua vocação, ser desse modo, ser grato pelo presente recebido pela vida, por isso, deve atuar coerentemente com o seu dom, definindo seus objetivos e desenvolvendo esse potencial particular que, conseqüentemente, ajudará a muitos no processo de delegar.

O processo de delegar do líder é dar autonomia, responsabilidade e confiança, compartilhando uma parte de seu trabalho, ganhando tempo para tarefas mais importantes e isso envolve o que delegar, a quem delegar e como delegar, o que é sempre um grande desafio, pois o líder deve reconhecê-los por suas capacidades e, em parte, responsabilizar-se pelas suas performances. Ao delegar, o líder renuncia a uma parte da sua autoridade, colocando-a em um colaborador, com quem vai estabelecer uma relação, um vínculo de confiança e responsabilização. Porém, nesse comportamento, deve ter ciência de que a responsabilização nunca é delegável, pois ao escolher a quem delegar, o líder torna-se o responsável por essa escolha. Esse comportamento tem um profundo impacto no seu negócio, visto que envolve a tomada de decisões, avaliação de riscos e oportunidades, tornando o líder empreendedor mais assertivo, pois é uma pessoa que sabe administrar o seu negócio e a sociedade, garantindo uma funcionalidade do seu projeto.

A pesquisa contribuiu para o pesquisador discorrer sobre o empreendedorismo, entender quais são as capacidades e comportamentos dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar como uma liderança central do seu negócio, como protagonistas. Ao serem

analisadas suas respostas nas entrevistas, pode-se chegar à compreensão que esse pequeno grupo de líderes, que foi entrevistado, acredita que delegar é compartilhar tarefas, que, assim, se está dando algo que é parte do seu projeto para outra pessoa executar. Eles consideram que delegam por necessidade a pessoas que se destacam das demais, a pessoas que demonstram uma capacidade em realizar determinada tarefa e, principalmente, a uma pessoa que gera confiança, pois ela é fundamental nessa relação. Os líderes têm o entendimento de que ser empreendedor é ser uma liderança e, na medida que constroem e desenvolvem seu negócio, precisam delegar parte dele, compartilhando, assim, responsabilidades com seus colaboradores. Contudo, percebem que, para delegar, necessitam ter determinados comportamentos e capacidades para obter um resultado de sucesso na execução das tarefas delegadas.

Com certeza, esta pesquisa permitiu uma ascensão, um desenvolvimento egoístico que contribuiu e contribuirá muito para a construção histórica do pesquisador a partir dessas novas constatações e percepções. Esta pesquisa contribuiu para o futuro e presente do pesquisador, mudando a visão, a ótica da percepção da importância do trabalho e a funcionalidade dele na vida das pessoas, pois quem ama trabalhar decidiu que a vida é uma oportunidade de ser alguém, isso é uma afirmação de valores e uma colaboração à vida, ou seja, quem entende o verdadeiro sentido do trabalho, entende a vida, ganha protagonismo e, a partir do momento que se desenvolve, entrega um resultado de valor para si e, conseqüentemente, para a sociedade, retribuindo tudo que recebeu da própria vida.

Esta pesquisa é relevante não somente para o entendimento sobre como é o mundo do empreendedorismo, liderança e delegação, mas para um amadurecimento do pesquisador em reforçar alguns aspectos sobre o trabalho, em conhecer novos modos, a rechaçar uma opinião sobre esse ambiente empresarial, construída ao longo da carreira do pesquisador.

Ressalta-se que os resultados obtidos foram a partir das entrevistas realizadas com sete empresários da Região da Quarta Colônia, destacando-se que caso a região ou o número de entrevistas seja alterada poderá obter-se um resultado diferente. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação das entrevistas em outras regiões do Rio Grande do Sul, possibilitando fazer o cruzamento dos dados e criando uma visão geral dos empresários sobre o comportamento dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar.

REFERÊNCIAS

- AMARAKOON, U., WEERAWARDENA, J., VERREYNNE, M. and TEICHER, J. (2019), "**Entrepreneurial behaviour: a new perspective on the role of the HR professional**", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 7, pp. 1809-1829.
- BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. São Paulo. 2008. Disponível em http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf Acesso em: 14 jun. 2020.
- CERVO, A. **Metodologia científica**. – 6. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHEMMERS, M. M.; FIEDLER F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, p. (35), 1981.
- COATES, J.; BREEZE, C. **Delegar tarefas com segurança**. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=k67z0YEGMqcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=ato+de+delegar&ots=ZcHPyrOY08&sig=JMG2QZLP_NDaz_gcs1oblAFuk1c#v=onepage&q=ato%20de%20delegar&f=false Acesso em: 24 mai. 2020
- CUFF, R. **Notes for a panel on entrepreneurship in business history**. *Business History Review*, v. 76, n. 1, 2002.
- DALGLISH, C.; EVANS, P. **Entrepreneurship versus leadership**. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINES, Brisbane, 2000.
- FAY, D.; LÜHRMANN, H. **Current themes in organizational change**. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, v. 13, n. 2, 2004.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 1995.
- GOODMAN, P.; ROUSSEAU, D. **Organizational change that produces results: The linkage approach**. *Academy of Management Executive*, v. 18, n.3, 2004.
- HANNAN, M.; PÓLOS, L.; CARROLL, G. **Cascading Organizational Change**. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, v. 14, n. 5, 2003.
- HILL, L. **Charismatic leadership in organizations**. *Personnel Psychology*, v. 52, n. 3, 1999.
- HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. *Leadership - enhancing the lessons of experience*. 2. ed. Chicago: Irwin, 1996.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. (197), 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÊNIN, W. *Cahi ers philosophiques*. Paris: 1965.

MANZ, C. **Self-leadership**: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, 1986.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCLEAN, J. **Management and Leadership**. *British Journal of Administrative Management*. n. 49, 2005.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do líder**. São Paulo p. (65-68) p. (70) p. (126-127), 2013

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo p. (159-160) p. (178-179) p. (192-193), 2013

MENEGHETTI, A. **A Riqueza como Arte de Ser**. São João do Polêsine p. (166), 2016.

MINAYO, C. (org). **Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis p. (25), 2002.

NATSUME, X. **Porque você deve ser um líder de si mesmo antes de liderar**. São Paulo, 2016. Artigo disponível em <http://blog.treinamentoomongeoeexecutivo.com/lider-de-si-mesmo-antes-de-liderar-outr/> Acesso em: 15 jun. 2020.

ROTHENBÜHLER, R. **A Dor/Sufrimento e sua interferência no ato de delegar do empreendedor**. Florianópolis: UFSC, 2006. Artigo disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88773/239208.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 24 de mai. 2020

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. Columbia: Teachers College Press, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Heder, 1965.

SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SERRA, Farah. **Líderes devem saber delegar**. Disponível em administradores.com.br/artigos/lideres-devem-saber-delegar Acesso em: 10 de jun. 2020

YUKL, G. GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, v. 9, n. 1, Summer 2002.

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro semiestruturado aplicado nas entrevistas



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
ADMINISTRAÇÃO**

**ENTREVISTA SOBRE O COMPORTAMENTO, DOS LÍDERES
EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO ATO DE DELEGAR.**

ALEXANDRE POSSEBON

Restinga Sêca, RS, Brasil

2020

PERGUNTAS DA ENTREVISTA

1. Em sua opinião, o que significa delegar e para que serve?

2. Em que situações você delega?

3. Para quais pessoas você costuma delegar?

4. Sobre o ato de delegar, quais os resultados têm para si e para quem delegou?

5. Como você costuma delegar? Depois, que você delega, como você controla esta ação?

6. Quais os critérios que usa para delegar?

7. Qual a importância da confiança na delegação?

8. Quais foram os maiores aprendizados no ato de delegar?

9. Cite uma situação real em que você delegou e quais foram as consequências desse ato?

10. Quais você entende são os riscos no ato de delegar?

11. Quais você entende são os benefícios no ato de delegar?

12. Caso se sinta à vontade, informe o ramo da sua empresa, a cidade em que ela está localizada e quanto tempo atua no seu negócio.

Apêndice II – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____, portador do RG nº _____, confirmo minha participação voluntária na pesquisa **“O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO ATO DE DELEGAR”**, que tem como objetivo demonstrar o comportamento e as capacidades dos líderes empreendedores na execução do ato de delegar. Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

- Entrevista em horário previamente agendado em acordo com cada líder empreendedor;
- Entrevista com gravação de áudio durante todo o processo;
- Revisão e aprovação do entrevistado sob a transcrição da entrevista.

Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que forneço ao pesquisador serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais. Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases. Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente. Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo **“O COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EMPREENDEDORES NA EXECUÇÃO DO ATO DE DELEGAR”**.

Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações da propriedade intelectual gerada sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com o responsável pela pesquisa, graduando em Administração na Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, Alexandre Possebon, pelo e-mail: alexandrepossebon10@gmail.com ou pelo telefone (55) 996533346.

Assinatura do entrevistado

Restinga Sêca, _____, _____ de 2020

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

ALEXANDRE POSSEBON